

氏 名	脇 夕希子		
学 位 の 種 類	博士（ 経営学 ）		
学 位 記 番 号	第 5285 号		
学位授与年月日	平成 21 年 3 月 24 日		
学位授与の要件	学位規則第 4 条第 1 項該当者		
学 位 論 文 名	日本型ダイバーシティ・マネジメントの分析視点に関する研究		
論文審査委員	主 査 教 授 下崎 千代子	副 査 教 授 太田 雅晴	
	副 査 教 授 狩俣 正雄		

## 論 文 内 容 の 要 旨

近年、日本において、ダイバーシティ・マネジメント研究、および、企業でのダイバーシティ・マネジメントの取り組みが進展している。

しかし、現在、ダイバーシティ・マネジメント研究において、日本のダイバーシティ・マネジメントの取り組みを網羅した研究は見当たらない。加えて、企業の取り組みにおいても、個別企業の特定属性に対する取組事例の紹介が多く、包括的な日本型ダイバーシティ・マネジメントの取組事例は管見の限りでは存在しない。しかし、企業の雇用者は、今後ますます多様になってくるのは明らかである。それゆえ、今後、日本において、各属性を網羅したダイバーシティ・マネジメント研究が多様な人材マネジメントの中で必要となる。

したがって、本論文の目的は以下のとおりである。日本において、包括的なダイバーシティ・マネジメント研究をおこなう際にどのような分析視点が必要となるのかを明らかにする。その次に、明確にしたダイバーシティ・マネジメントの分析視点から、日本における企業のダイバーシティ・マネジメントの取り組みを考察する。そして、最後に、包括的なダイバーシティ・マネジメントの視点から人的資源管理の研究に必要な研究課題を導出する（序章）。

本論文では、ダイバーシティ・マネジメントの起点は米国であることから、米国のダイバーシティ・マネジメントの歴史的展開を多様な人材を雇用する目的から分析する。そして、そこから、包括的なダイバーシティ・マネジメント研究をおこなう際の分析視点として、①組織内参画、②組織内公正、③戦略性、④組織改革の 4 点を抽出している。この 4 つの分析視点の前半部分①組織内参画、②組織内公正は従業員に対してのメリットであり、後半部分③戦略性、④組織改革は企業に対してのメリットである。さらに、4 つの分析視点を包含したダイバーシティ・マネジメントの定義をおこなう（第 1 章・第 2 章）。

その後、米国の企業がダイバーシティ・マネジメントに取り組むメリットを各種文献より考察する。そこでは、人材の獲得やリテンションといった人事戦略上の視点、および、創造性や問題解決の質の向上といった経営戦略上の視点があることを確認する（第 3 章）。

米国のダイバーシティ・マネジメントの契機は、人種や民族、性別に対する人権論的配慮であるが、日本の企業においては、米国ほど人種や民族の問題は顕在化していない。一方で、日本の企業は、女性に対して積極的にダイバーシティ・マネジメントの取り組みを実施している。しかし、以前から、企業は積極的に女性の活用に取り組んできたとはいえない。それゆえ、日本の企業は女性に対する管理方法をどのように変化させてきたのかを国内の雇用に関する法律面から分析する。そこでは、ダイバーシティ・マネジメントの分析視点の①組織内参画の視点から②組織内公正の視点をも含んだ管理方法になりつつあることを考察する（第 4 章）。

そして、日本において、(1) 女性、(2) 高年齢者、(3) 障害者、(4) 外国人、(5) 非正規社員の属性に対する取り組みをダイバーシティ・マネジメントの 4 つの分析視点から、考察する。この 5 つの属性を分析した理由は、近年、この属性に対する企業の取り組みが増加しているためである。そこでは、各属性に対する企業の取り組みは、ダイバーシティ・マネジメントの 4 つの分析視点をを用いて考察するとそれぞれに相違があることを明確する（第 5 章）。

上記を踏まえ、包括的なダイバーシティ・マネジメント研究を進めていく際に必要となる研究課題を 4 点考察する。1 点目は、ダイバーシティ・マネジメントの組織変革と戦略性との関係性の解明で

ある。2点目は、より詳細な多様な人材の分析である。3点目は、多様な人材と管理の複雑化についてである。そして、最後の4点目は、複雑な管理方法の中でも、とりわけ組織内公正に視点を置いた人材マネジメントの開発である（終章）。

## 論文審査の結果の要旨

日本の職場において多様な働き方が展開しつつあるという現状に対して、これをどのようにマネジメントするかについての具体的かつ包括的な分析視点が実践上かつ研究上において欠如している。ゆえに、この論文では米国のダイバーシティ・マネジメントの歴史的考察と代表的な論者の定義から、4つの分析視点を導出する。すなわち、組織内参画の視点、組織内公正の視点、組織の戦略性の視点、組織変革の視点である。そして、日本企業が導入している多様な属性に対するダイバーシティ・マネジメントは、この4つの分析視点から分析するとどのような特性が導出されるかを解明する。この論文の理論的実務的な貢献点は、第1に日本でのダイバーシティ・マネジメントを分析する際の上記の4つの視点を抽出した点にある。これまでの研究では、これらの視pointsのいずれかが強調され、それゆえにダイバーシティ・マネジメントがある傾向に偏ることになったが、こうした包括的な分析視点を提供することで、ダイバーシティ・マネジメントを研究あるいは実際に導入する際の留意点が解明されたことになる。第2に、新たに解明された点は、現在導入されている日本のダイバーシティ・マネジメントにおいては、組織内公正の視点が欠如している点、組織変革にいたる事例は登場していないことが示されたことである。こうした分析は、今後の日本におけるダイバーシティ・マネジメント研究の方向性を決定づけることができるものと評価できる。

まず、4つの分析視点を導出するために、この論文ではダイバーシティ・マネジメントの起点となる米国における歴史的展開を第1章、第2章で詳細に考察する。「第1章 多様な人材マネジメントの登場」においては、1960年代と1980年代の多様な人材マネジメントの内容を分析する。1960年代は、公民権法や雇用機会均等に関する法律等が制定され、その法令遵守のために多様な人材を採用する時代である。1980年代になると、マイノリティの所得の増大による非白人市場への対応のために、各市場に適した多様な人材を採用するに至る経緯を各種データあるいは論文等から解明している。「第2章 ダイバーシティ・マネジメントの登場」では、米国企業が将来的な労働力構成の変化から多様な人材による労働力構成は不可避であって、ダイバーシティ・マネジメントを受動的ではなく、積極的に活用しようとする動きがより進展する点を明らかにしている。そして、これらの歴史的考察と各種文献に関する定義の検討から、ダイバーシティ・マネジメントの4つの分析視点を抽出する。「第3章 米国におけるダイバーシティ・マネジメントの取り組み」では、具体的に米国の企業にとってどのようなプラスの効果があるかを詳述している。そして、第4章、第5章では日本における多様な人材の採用がどのように展開しているかを考察する。「第4章 日本国内外の影響からみる女性雇用問題の変遷」では、日本においてはとくに多様な属性の中で注目されている女性の参画に関して、各種法律の制定に関する歴史的展開を詳しく解説し、日本における女性活用の社会的な実態を分析する。「第5章 日本におけるダイバーシティ・マネジメントの取り組み」では、女性・高齢者・障害者・外国人・非正規社員といった各種属性における具体的な企業の事例を取り上げ、抽出した4つの分析視点からこれらの事例を分析した。結果として、日本では組織内公正の視pointsの脆弱性、組織変革の視点からの事例が皆無に近いことが解明されており、今後の日本型ダイバーシティ・マネジメントの方向性を示唆している。

以上で述べてきたとおり、脇氏の研究は内外の数多くの文献を渉猟しており、これまでの研究を網羅するものであり、ダイバーシティ・マネジメントに対する独自の視pointsを打ち立てたところは高く評価できる点である。さらなる事例による検証作業は課題としてあるもののそのこと自体は論文の評価を損ねるものではなく、この論文は博士(経営学)を授与するに値するものと審査委員会は判断した。